

Karrieremanagement

Dynamik, Ansätze, Beispiele

Bearbeitet von
Stefan Litz

1. Auflage 2012. Taschenbuch. xi, 160 S. Paperback
ISBN 978 3 8349 3509 0
Format (B x L): 14,8 x 21 cm
Gewicht: 231 g

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen,
Mitbestimmung](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Dieses Buch ist mit dem Ziel verfasst worden, ausgewählte Konzepte mit besonderer Relevanz für das Karrieremanagement in einer deutschsprachigen Publikation für Lehrende, Studierende und Praktiker des Human-Resource-Managements besser zugänglich zu machen. Gleichzeitig ging es aber auch darüber hinausgehend darum, einen originären Beitrag zur Weiterentwicklung konzeptioneller Möglichkeiten für analytische und gestalterische Zwecke zu liefern. Die für eine Erörterung in diesem Buch ausgesuchten Konzepte liegen bislang verstreut und zumeist als englischsprachige Veröffentlichungen vor. Diese bereits bestehende Konzepte werden allerdings auch durch weiterführende Konzepte ergänzt, die mit diesem Buch in den Diskurs eingeführt werden. Das Buch basiert dabei auf der Einsicht, dass das im deutschsprachigen Raum bislang eher vernachlässigte Gebiet des Karrieremanagement von der Notwendigkeit und dem Bedarf nach zusammenfassenden und weiterführenden konzeptionellen Beiträgen gekennzeichnet ist. Der vorliegende Beitrag ist daher kein in die Thematik einführendes klassisches Lehrbuch, auch kein reiner Leitfadens für Praktiker des Human-Resource-Managements, und daher auch nicht als Lehrbuch oder Leitfaden konzeptionalisiert. Es ist vielmehr ein spezifischer Beitrag zur Aufarbeitung von Konzepten und Weiterentwicklung der konzeptionellen Erfassung von Karriere mit Hilfe von kategorialen Klassifikationssysteme oder Typologien¹. Die Lektüre

¹ Von den Lehrbüchern, in denen verschiedene Theorien und Konzepte des Karrieremanagements behandelt werden, die dabei aber nicht einer einheitlichen methodischen Logik bei der Auswahl der behandelten Theorien und Konzepte folgen, sind aus meiner Sicht besonders Inkson (2007) sowie Baruch (2004) hervorzuheben. Mit Arthur et al. (1989) sowie Gunz/Peiperl (2009) und Greenhaus/Callanan (2006) sollen auch drei wichtige Handbücher angeführt werden, deren Beiträge einen guten Überblick über das Feld und Theorien sowie einzelne empirische Erkenntnisse ermöglichen. Der akademische Diskurs in diesem Sachgebiet vollzieht sich jedoch natürlich kontinuierlich durch die Veröffentlichung einzelner empirischer und konzeptioneller Beiträge in wissenschaftlichen Zeitschriften. Diese reichen von Veröffentlichungen in allgemeinen Periodika, wie beispielsweise dem „Academy of Management Review“ und dem „Journal of Management Studies“, über allgemeine auf Human-Resource-Management bezogenen Journals, wie beispielsweise der „Zeitschrift für Personalforschung“ und dem „International Journal of Human-Resource-Management“, bis hin zu speziellen, ausschließlich auf Karrieremanagement ausgerichteten wissenschaftlichen Zeitschriften, wie insbesondere dem „Journal of Career Development“ und „Journal of Career Assessment“.

wird dabei für Dozenten, Praktiker und Studierende des Human-Resource-Managements – aber auch für sonstige an der Materie interessierte Leser – eine Vielzahl von konzeptionellen Ansatzpunkten und Klassifikationsschemata vor dem dabei gedachten Hintergrund, karriererelevante Entscheidungen treffen zu müssen, vorstellen.

Das Buch ist grundsätzlich aber auch als Einführung für ein Studium des Karrieremanagements und der Karrieretheorie – allerdings vor dem Hintergrund, mit diesem Buch dabei einer spezifischen Methodik und Herangehensweise zu folgen – geeignet. Die Besonderheit dieses Buches, auf welche ausdrücklich aufmerksam gemacht werden soll, stellt die spezifische Methodik oder Herangehensweise an den Sachverhalt Karrieremanagement dar. Die erörterten Ansätze basieren alle auf einer speziellen und populären Methodik der Managementlehre. Es geht dabei um die Erfassung und Reduktion komplexer Sachverhalte mit Hilfe von Klassifikationssystemen, mit denen immer vier verschiedene Kategorien oder Typen zusammengefasst und gleichzeitig differenziert werden. Diese Methodik der Reduktion komplexer Sachverhalte mit Hilfe von sogenannten 2x2 Matrizen als Basis von Klassifikationsschemata – also mit Hilfe von Typologien, in denen immer vier verschiedenen Typen vor dem Hintergrund einer spezifischen Thematik unterschieden werden – ist eine epistemologisch fundierte Verfahrensweise für die Herausarbeitung von Konzepten in der Managementlehre. Die methodischen Grundlagen, die für ein besseres Verständnis der nachfolgend vorgestellten und erörterten Klassifikationsschemata hilfreich sind, vielleicht aber nicht für jeden Leser unbedingt von Interesse sein mögen, werden gegen Ende des Buches dargelegt.

Die nachfolgend erörterten Karrierekonzepte sind dabei so grundsätzlich und allgemein, dass sie für jede berufliche Karriere und ihre Gestaltung, also ganz unabhängig von konkreten Berufen, Tätigkeiten und Positionen in bestimmten Organisationen und Unternehmen, von Bedeutung sind. Aus der Perspektive des Human-Resource-Managements und anderer Entscheidungsträger können durch die Berücksichtigung und Anwendung der nachfolgend erörterten Konzepte die Karrierebedürfnisse der Mitarbeiter – der Humanressourcen – besser erfasst und konsequenter Weise deren Karrieren auch besser gestaltet werden. Führungskräfte und Human-Resource-Manager haben aufgrund ihrer Rolle als Entscheidungsträger einen wesentlichen Einfluss auf die Karrieren der Mitarbeiter: somit letztlich in der Gesamtheit auf die Entwicklung der einer Organisation zur Verfügung

stehenden Humanressourcen². In vielen Organisationen, vor allem in kleineren und mittelständigen Unternehmen ohne eigenständige Personalabteilung, müssen und werden oftmals Karriereentscheidungen von Mitarbeiter getroffen, die nur bedingt mit einer konzeptionellen Herangehensweise an das Karrieremanagement vertraut sind. Ein systematisches und konzeptgestütztes Karrieremanagement ist jedoch sowohl aus der Sicht der Mitarbeiter als auch aus Sicht der Unternehmen gewinnbringend. Es kann dadurch – der ökonomischen Terminologie folgend – die Effizienz der dynamischen Allokation der Humanressourcen im Zeitablauf in einzelnen Organisationen und letztendlich in ganzen Volkswirtschaften verbessert werden. Die nachfolgend erörterten Konzepte werden nicht nur abstrakt erörtert, sondern auch durch Beispiele anschaulich illustriert. Die Beispiele werden auch verdeutlichen, dass nicht alle der im folgenden behandelten Aspekte immer für alle Entscheidungsträger von Bedeutung sind³. Es sind vielmehr immer jene Konzepte auszuwählen und anzuwenden, die fallorientiert vor dem Hintergrund der spezifischen beruflichen Situation von Nutzen und einer analytischen Erfassung dienlich sind.

Die Kenntnis von Konzepten, welche im Rahmen des Karrieremanagements von Vorgesetzten und Praktikern des Human-Resource-Management verwendet werden können, sollte allerdings nicht nur für Entscheidungsträger, sondern allgemein von Interesse sein. Denn die Kenntnis dieser Konzepte kann und wird jedem Karrieristen helfen, oftmals verborgene oder unklare Karrieremechanismen und Karrieremöglichkeiten im Kontext von Organisationen besser erfassen und verstehen zu können. Damit sind wichtige Voraussetzungen für ein besseres individuelles Karrieremanagement als Mitarbeiter erfüllt. Daher können und sollen

² Die Begriffe „Humanressourcen“ und „Humankapital“, die im Kontext der Humankapitaltheorie (Becker 1993) entstanden sind, indizieren auf den ersten Blick die Herabwürdigung oder die Versachlichung von Menschen im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung. Diese Begriffe haben sich aber inzwischen im Sprachgebrauch des Human-Resource-Managements weitgehend durchgesetzt. Dabei wird der Begriff aber gerade im Kontext der Personalwirtschaftslehre, als auch in der Personalpraxis, als mit positiven Konnotationen belegt angesehen, da er die zentrale Stellung der Mitarbeiter für den unternehmerischen Erfolg in den Mittelpunkt rückt. Dabei entstammt diese Sichtweise einer spezifischen Entwicklung im Rahmen des ressourcenorientierten strategischen Managements (Barney 1991), nach welcher die Verfügbarkeit und das Management von organisationalen Ressourcen für den unternehmerischen Erfolg von wesentlicher Bedeutung ist.

³ Die in diesem Buch dargestellten Fallbeispiele – mit einer Ausnahme – basieren auf vom Verfasser durchgeführten qualitativen empirischen Studien mit transkribierten Interviews. Der Verfasser bedankt sich beim „University Council on Research“ der St. Francis Xavier University (Kanada) für die Bereitstellung der dazu notwendigen finanziellen Mittel (UCR Grant Nr. 1513). Die Namen der in den Fallbeispielen erwähnten Personen sind aufgrund der Notwendigkeit, deren Anonymität zu wahren, geändert worden.

die in diesem Buch vorgestellten Karrierekonzepte jedem Beschäftigten helfen, die eigene Karriere – aber auch die Karrieren anderer Personen – in einem neuen Licht zu sehen. Es geht aber vor allem darum, für zukünftige Karriereentscheidungen besser vorbereitet zu sein. Indem man wichtige Spielregeln beim sehr ernsthaften Spiel der Karriere kennt – um bildhaft zu formulieren – kann man sich auch besser auf die notwendigen Spielzüge einstellen und diese vorbereiten.

Eine systematische Analyse von Karrieremanagement beinhaltet immer eine dynamische oder wandelorientierte Perspektive. Daher stellt der Ansatz des allgemeinen entwicklungsorientierten Managements (Klimecki et al. 1991; 1994) den grundlegenden theoretischen Hintergrund für dieses Buch dar⁴. Die grundsätzliche Erkenntnis lautet, dass die nachfolgend diskutierten Konzepte nicht nur zu einer einmaligen Bestandsaufnahme und Reflexion der eigenen gegenwärtigen Karriere und Herausforderungen der unmittelbaren Zukunft – oder für die Gestaltung der Karriere von Mitarbeiter – verwendet werden sollten. Die unternehmerischen Humanressourcen wandeln sich mit der Zeit, da sich bei den Mitarbeitern Veränderungen der Qualifikationen und Motivationen ergeben (Klimecki/Gmür 1998, 2005, Klimecki/Litz 2004). Es ist umgekehrt aus der Perspektive als Mitarbeiter unabdingbar, sich zu verdeutlichen, dass sich der Kontext der Karriere in einer Organisation aber auch in einem Beruf, einer Branche und in einem Wirtschaftsraum immer wieder verändern wird. Karrieremanagement darf daher nicht auf ein einmaliges Treffen von informierten Entscheidungen beschränkt sein, sondern bedarf der kontinuierlichen Reflektion, Analyse und Entscheidung. In anderen Worten: die nachfolgend erörterten Konzepte sind vor allem vor dem Hintergrund einer beständigen Veränderung zu betrachten und immer wieder – vor allem im Rahmen von beruflich oder unternehmerisch besonders einschneidend empfundenen Veränderungen – für ein effektiven und effizientes Karrieremanagement anzuwenden.

⁴ Eine spezifische wandelorientierte Perspektive im Management ist im deutschsprachigen Raum vor allem von Klimecki et al. (1991; 1994) ausgearbeitet worden. Eine Konzeptionalisierung des Human-Resource-Managements mit Bezug auf ein Management des Wandels ist vor dem Hintergrund der Anwendung der Evolutionstheorie von Klimecki/Gmür (1998, 2005) und Klimecki/Litz (2004) sowie aus einer co-evolutionstheoretischer Perspektive von Litz (2007; 2011) vorgenommen worden.

1.2 Vorgehensweise

Die Struktur des vorliegenden Buches entspricht der nachfolgend geschilderten Logik. In einem ersten Schritt werden verschiedene konzeptionelle Verständnisse von Karriere unterschieden und erörtert. Es geht dabei darum, herauszuarbeiten, dass Karriere für verschiedene Menschen verschiedene Dinge bedeuten kann. Aus der Perspektive des Human-Resource-Managements kann Karriere als verschiedene Arten der Entwicklung der Mitarbeiter konzeptionalisiert werden. Es geht hierbei vor allem darum, das klassische Verständnis von Karriere als Aufstieg in einem organisationalen Hierarchiegefüge als nur eine wenngleich auch zentrale Sichtweise von Karriere darzustellen. In diesem Zusammenhang wird auch hervorgehoben, dass die Herangehensweise an Karrieremanagement von Mitarbeiter und Organisation sehr unterschiedlich gesehen werden kann. Die Sichtweise ist für den Umgang und das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Organisation bei Karriereentscheidungen maßgeblich.

Daran anschließend wird Karriere vor dem Hintergrund der Rollentheorie erörtert. Es werden hierbei solche Rollen herausgearbeitet, welche einen entscheidenden Einfluss auf die berufliche Karriere nehmen und mit ihr in unmittelbaren Zusammenhang stehen. Dadurch wird verdeutlicht, dass die berufliche Karriere und die damit verbundenen Herausforderungen nur ein Aspekt der gesamten Lebenskarriere ausmachen. Die betrachteten Rollen können entweder einen positiven oder negativen Einfluss auf die Berufskarriere ausüben. Dennoch sind natürlich gerade die mit der Berufsrolle verknüpften Erwartungen – und deren Erfüllung – von besonderer Bedeutung für ein effektives Karrieremanagement. Daher wird in einem weiteren Schritt die Berufsrolle in verschiedene Aspekte oder Teilrollen aufgegliedert.

Die berufliche Austauschbeziehung zwischen Mitarbeiter und Organisation wird dann weiter als eine Reihe von impliziten oder sogenannten psychologischen Arbeitsverträgen, damit von gegenseitigen Erwartungen und Versprechungen determiniert, diskutiert. Die Art des psychologischen Arbeitsvertrages bestimmt dabei weitgehend inhaltlich die Rollenerwartungen und definiert damit erwartetes Karriereverhalten. Erörtert werden in diesem Zusammenhang aber auch mögliche Konsequenzen durch die Veränderung oder Verletzung dieser virtuellen Arbeitsverträge.

Karrieren können dann als eine Abfolge von beruflichen Rollen und daran geknüpfte mehr oder weniger erfüllte Erwartungshaltungen und Versprechen (Harriot/Pemberton 1996) verstanden werden. Dabei stellt sich die Frage, wie spezifisch mit den notwendigen Rollenveränderungen umgegangen werden kann.

Es können dabei verschiedene Anpassungsstrategien bei der Übernahme von neuen Berufsrollen differenziert werden. Gerade der Umgang mit unabdingbaren Anpassungen an veränderte Erwartungen im Rahmen von Rollenveränderungen ist wesentlich für den weiteren Verlauf der Karriere in einer Organisation.

Noch grundlegendere Überlegungen zum Thema Karrierereflexibilität werden in dem daran anschließenden Kapitel erörtert. Dabei wird dargelegt, welche allgemeinen Einstellung zu beruflichen Veränderungsnotwendigkeiten, die weit über die im vorherigen Kapitel diskutierten Anpassungsstrategien an berufliche Rollenveränderungen hinausgehen, zu unterscheiden sind. Daran anschließend geht es um die Erörterung der Sichtweise von Karrieren und des Karrieremanagements unter dem Gesichtspunkt, als sogenannter Karrierekapitalist vor allem die Akkumulation von Humankapital im Auge zu behalten. Dieses ist sowohl aus der Sicht der beschäftigenden Organisation als auch aus der Sicht des Mitarbeiters von großer Bedeutung. Dazu wird der Begriff des Humankapitals in wesentliche Bestandteile zerlegt und erörtert, wie an die Herausforderung der Karrierekapitalinvestition und Karrierekapitalakkumulation sinnvoll herangegangen werden kann.

Karrieren entfalten sich dabei immer in verschiedenen als Karrierefelder bezeichneten Bereichen, welche bestimmte Konfigurationen der verschiedenen Arten des Humankapitals privilegieren. Es wird dabei im Zusammenhang mit den Erörterungen zum psychologischen Arbeitsvertrag deutlich werden, dass eine langfristige Karriere in einer Organisation nur eine Möglichkeit von Karriere darstellt. Die anderen Karrierefelder stellen letztendlich verschiedene Arten von interorganisationalen oder sogenannten grenzenlosen Karrieren dar.

Es geht dann weiter um die wichtige Frage, welche grundsätzlichen Unterschiede Karrieresysteme in Organisationen aufweisen können. Es ist sowohl aus Sicht des Human-Resource-Managements als auch aus Sicht der Mitarbeiter von besonderer Bedeutung, ob denn die Organisation grundsätzlich auf allen hierarchischen Ebenen offen für einen externen Direkteinstieg ist oder ob hierarchisch höhere Positionen vorwiegend durch eine schrittweise Entwicklung der langjährigen eigenen Mitarbeiter auf der internen Hierarchieleiter besetzt werden. Ebenfalls ist von großer Bedeutung, ob denn bei Karriereentscheidungen eher die individuelle Leistung oder ein Beitrag des einzelnen Mitarbeiters zum Erfolg der Gruppe von größerer Bedeutung ist. Es geht weiter aber auch um die Frage, nach welchen Kriterien Karriereentscheidungen in einer Organisation eigentlich vorgenommen werden oder, um es in andere Worte zu fassen, nach welcher Logik der Aufstieg in der Hierarchie sich vollzieht. Dazu wird in diesem Kapitel weiter zwischen grundlegend verschiedenen Karrieresystemen differenziert. Die Logi-

ken dieser Karrieresysteme sind grundverschieden und haben Implikationen hinsichtlich des psychologischen Arbeitsvertrages sowie auf die Karrierekapitalakkumulation.

Die Entwicklung von Mitarbeiter im Unternehmen systematisch zu verfolgen, und damit vor allem ihr Potenzial sowie ihre Leistung zu bewerten, ist von grundlegender Bedeutung für Karriereentscheidungen. Daher wird auf der Grundlage dieser zwei Dimensionen (Leistung und Potential) das Portfoliokonzept von Odiorne (1984) für Mitarbeiterbewertung diskutiert. Es muss dem Human-Resource-Management vor allem darum gehen, die Mitarbeiter in bestimmte Entwicklungskategorien einzustufen, um auf der Basis dieser Kategorisierung weitere Entscheidungen treffen zu können. Aus der Perspektive des Mitarbeiters, darüber muss sich umgekehrt das Human-Resource-Management ein Bild machen, ist die Bewertung der Entwicklungsmöglichkeiten in einem Unternehmen – oder in einem Unternehmensbereich – von Bedeutung für das Karrieremanagement. Die Bewertung dieser Entwicklungsmöglichkeiten sollte eine wichtige Grundlage für die Entscheidung sein, in einem bestimmten Unternehmen zu arbeiten, in einem Unternehmen zu verbleiben oder für die weitere Karriereentwicklung lieber auf andere Unternehmen zu setzen.

In einem weiteren Kapitel geht es dann um die Erfassung von herrschenden Werten und Normen in Organisationen (Organisationskultur) und ihren Bezug zu Karrieren. Gerade vor dem Hintergrund der Überlegung, für eine Karriere nicht nur durch fachliche Leistung und Potential herauszuragen, sondern auch durch Passung zur oder Devianz von der Organisationskultur, ist diesem Aspekt besondere Beachtung zu schenken. Ebenfalls wie in den vorherigen Kapiteln wird methodisch hier eine ausgewählte Typologie von Organisationskultur erörtert und durch ein weiteres Klassifikationsschema ergänzt.

Daran anschließend werden verschiedene Typen von Auslandsentsendungen (Expatriation) im Kontext von Karrieren in international tätigen Unternehmen erörtert. Mit Hilfe eines Klassifikationssystems wird ausdrücklich die Notwendigkeit der Übereinstimmung des psychologischen Arbeitsvertrages in diesem besonderen Fall hervorgehoben. Ein erfolgreicher Auslandseinsatz, der nicht vorzeitig abgebrochen wird, hat Auswirkungen auf die weitere Austauschbeziehung zwischen entsendendem Unternehmen und dem Expatriate. Doch nicht jeder Auslandseinsatz entspricht einer karrierefördernden Logik, wie mit Hilfe eines weiteren Klassifikationsschemas gezeigt werden wird.

Im vorletzten Kapitel wird dann der Frage nachgegangen, wie eigentlich der Erfolg einer Karriere allgemein bestimmt oder erfasst werden kann und welche unterschiedlichen Herangehensweisen an diese wichtige Bewertung möglich sind.

Es stellt sich nicht nur die Frage, wie beruflicher Erfolg zu bestimmen ist, sondern auch, wie beruflicher Erfolg mit Erfolg außerhalb des Berufes zusammengekommen bewertet werden kann.

Abschließend werden einige grundlegenden Ausführungen zur spezifischen Methodik der Typologisierung vorgelegt, die den zuvor erörterten Konzepten und Klassifikationsschemata zugrundeliegen. Dieses verschafft dem methodisch interessierten Leser wichtige Kenntnisse über den methodologischen Hintergrund dieser spezifischen Verfahrensweise und somit der in diesem Buch herausgestellten Analyse bestimmter Phänomene: hier der Karriere. Das Methodenkapitel soll helfen, mit der Konstruktionslogik die Stärken aber auch die Schwächen der zuvor erörterten Konzepte besser verstehen zu können.

Im Resümee werden wie üblich zunächst noch einmal die wesentlichen Argumente zusammengefasst, weiterführende Pfade und Fragen für die Forschung sowie Anregungen für die Praxis des Human-Resource-Managements vor dem Hintergrund des Karrieremanagements dargelegt. Es soll bereits an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass mit den nachfolgend erörterten Konzepten natürlich nicht alle möglichen Facetten und Ansatzpunkte für ein Karrieremanagement betrachtet wurden. Es wurde vielmehr mit der Zusammenstellung verschiedener Klassifikationsschemata sowie der Darstellung von neu entwickelten Typologien dargelegt, wie ein analytischer Instrumentenkasten, mit dem Ziel der Forschung und Praxis Kategorienschemata zur Verfügung zu stellen (mit welchen einzelne empirisch beobachtbaren Phänomene grundlegenden Kategorien von Sachverhalten zugeordnet werden können), aussehen kann. Dabei basieren die verschiedenen Ansatzpunkte und Konzepte auf einer entwicklungsorientierten sowie rollentheoretischen Sichtweise von Karriere.